

Plan Estratégico Institucional UCA



Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas





Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas

Plan Estratégico Institucional UCA

2021 2025



Créditos

Dirección

P. Andreu Oliva, S.J.

Facilitación y redacción

Unidad de Planificación y Gestión por Procesos
Aplicación y Desarrollo de Servicios Profesionales
(ADEPRO)

Elaboración

Personal directivo, docente, administrativo, estudiantil y
de proyección social de la UCA.

Fotografías

Dirección de Comunicaciones, Unidad de Planificación y
Gestión por Procesos y Unidades UCA.

Diseño y portada

503 Media

Diagramación e impresión

Talleres Gráficos UCA







Contenido

I. Introducción	9
II. Aspectos metodológicos	11
III. Identidad institucional.	13
3.1 Misión.	14
3.2 Visión.	15
3.3 Principios	16
3.3.1 Inspiración cristiana y martirial	16
3.3.2 Derechos humanos y dignidad humana	17
3.3.3 Democracia, participación, diálogo y cooperación... 18	
3.3.4 Cuido y defensa de la casa común	19
3.3.5 Ética y transparencia	20
3.3.6 Excelencia	20
IV. Estructura programática del PEI	21
4.1 Propósito del Plan.	21
4.2 Características del Plan	21
4.3 Áreas programáticas	22
4.4 Grandes apuestas u objetivos estratégicos	23
4.5 Enfoque de proyectos	23
4.6 Áreas programáticas, estrategias y proyectos	25
V. Pautas para poner en marcha el PEI 2021-2025	32

Siglas

FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
HCÉRES	High Council for Evaluation of Research and Higher Education
ME&A	Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PEI	Plan Estratégico Institucional
UCA	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional



I. Introducción

La Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) se fundó en 1965, en el contexto del proceso de industrialización e integración regional. Para la UCA la planificación estratégica es una actividad importante para su desarrollo y actualización como institución universitaria al servicio de la sociedad salvadoreña y centroamericana.

En este año 2021, cumplimos 56 años y realizamos un nuevo ejercicio de planificación estratégica en un entorno que está cambiando la vida de las presentes y futuras generaciones.

A escala global, la pandemia de covid-19, el cambio climático y la revolución tecnológica están transformando la vida humana. A escala nacional, la desigualdad, la vulnerabilidad socioambiental, la promoción del odio entre salvadoreños, la impunidad de la corrupción, el preocupante retroceso en derechos humanos y el protagonismo de la Fuerza Armada ponen en riesgo el camino hacia el desarrollo humano sostenible y la democracia en el país.

Los cambios –a nivel externo e interno– son vertiginosos y reales. Ante un panorama tan retador, incierto y particular, adquiere vigencia el pensamiento de Ignacio Ellacuría, S.J. acerca de la inspiración cristiana y la función social de la Universidad, en cuanto a su dedicación al análisis exhaustivo de la realidad social, económica y política. De esta forma, la UCA –a través de la docencia, investigación y proyección social– aporta universitariamente para que la transformación del país conduzca hacia una sociedad basada en la justicia social y el respeto de los derechos humanos.

En este marco y tomando de base el extraordinario esfuerzo realizado por la comunidad universitaria para funcionar – académica y administrativamente– durante la pandemia, la elaboración del presente Plan es otra muestra de la capacidad técnica e institucional de la UCA de adaptarse a las necesidades de la sociedad y a las demandas de los estudiantes de pregrado, posgrado y educación continua.

El Plan Estratégico Institucional de la UCA 2021-2025 (en adelante denominado PEI) parte del contexto global, la realidad nacional y la cultura de la UCA (expresada en su misión, visión y principios).

Por ello, este PEI reafirma la conveniencia de tomar en cuenta los problemas globales, las necesidades objetivas de la sociedad salvadoreña y las demandas de los estudiantes para ser competentes y lograr sus metas profesionales y humanas.

En este contexto, la UCA redobla esfuerzos –a partir de su mística y equipo de trabajo– a favor de la excelencia, la mejora continua, la innovación en la gestión institucional y la proyección académica internacional. Consecuentemente, el PEI se estructura sobre dos líneas maestras de acción: (1) el fortalecimiento de las capacidades universitarias, y (2) la generación de sinergias y alianzas con actores a nivel nacional e internacional.

El PEI ha sido elaborado de forma participativa por la comunidad universitaria entre octubre de 2020 y marzo de 2021. Se partió de un análisis del entorno; luego se actualizó la identidad institucional (misión, visión y principios); después se identificaron y acordaron seis grandes apuestas; y seguidamente se diseñaron seis proyectos estratégicos para operativizar las grandes apuestas.

El PEI tiene cinco secciones:

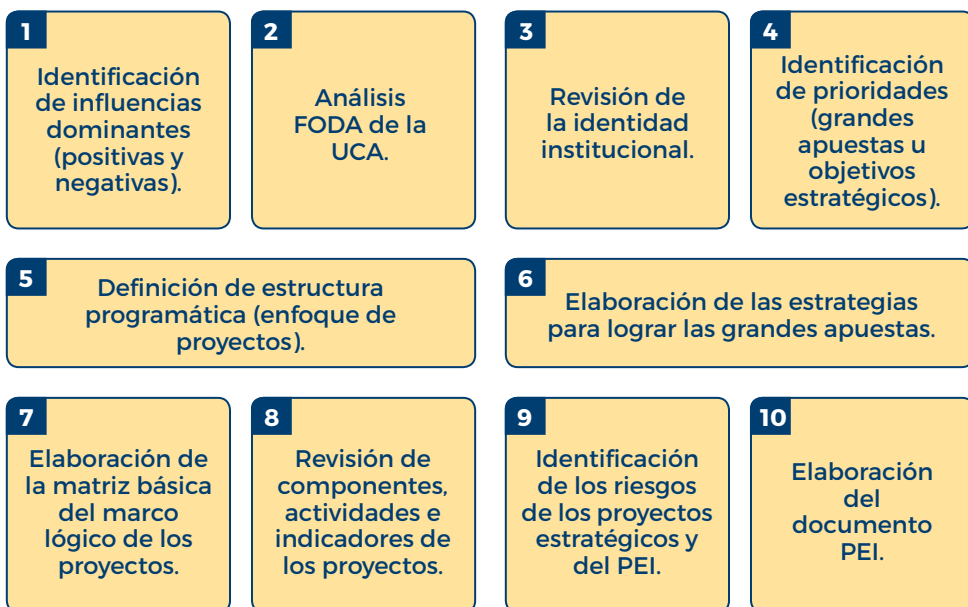


II. Aspectos metodológicos

En consonancia con los principios y la cultura institucional de la UCA, se diseñó y desarrolló una metodología caracterizada por la participación de la comunidad universitaria.

El PEI ha sido elaborado de manera colegiada y a partir de una estructura programática basada en seis grandes apuestas y sus respectivos proyectos estratégicos para el período 2021-2025. Este proceso fue facilitado por el liderazgo de la Rectoría y el apoyo técnico de la Unidad de Planificación y Gestión por Procesos.

El proceso de elaboración del PEI se sintetiza en los siguientes 10 puntos.





Se crearon varios grupos multidisciplinarios de trabajo y se llevaron a cabo más de 55 talleres virtuales, 12 jornadas de seguimiento y retroalimentación con los niveles gerenciales de la Universidad y consultas a colaboradores de la UCA.

Además, la UCA puso a disposición un conjunto de información, documentación y estadísticas del contexto nacional. Entre los documentos que sirvieron de referencia se destacan: Informe de evaluación de HCÉRES; diagnóstico del desarrollo de la capacidad humana e institucional auspiciado por USAID; resultados del sondeo de opinión a empleadores sobre la contribución de la UCA a la formación de profesionales; la opinión de los graduados y estudiantes UCA sobre la formación que han recibido de la UCA; análisis de escenarios del entorno general; situación de la educación superior en El Salvador y comparación entre las principales instituciones de educación superior; propuesta de atención de amenazas y oportunidades del entorno general y de la educación superior de El Salvador con estadísticas a 2018 y

análisis de los efectos del covid-19 y logros obtenidos del PEI-UCA 2016-2020.

Este proceso tuvo varios espacios de participación y reflexión, donde diferentes actores contribuyeron significativamente: (1) docentes, colaboradores y administrativos; (2) estudiantes; (3) grupos multidisciplinarios de trabajo; (4) profesionales amigos de la UCA; (5) Consejo de Rectoría, y (6) Junta de Directores.

En términos técnicos-instrumentales, la elaboración del PEI se realizó de la siguiente manera:

(a) A partir del análisis FODA y de los insumos y propuestas de los grupos de trabajo, se identificaron los objetivos estratégicos o grandes apuestas de la UCA para el período 2021-2025;

(b) Se hizo un análisis de los puntos fuertes y débiles de las grandes apuestas seleccionadas;

(c) Se identificaron estrategias para hacer realidad las grandes apuestas (ver cuadro No.1);

(d) Se identificaron seis proyectos para operativizar las grandes apuestas (ver cuadro No. 1);

(e) Se aplicó la metodología del marco lógico para formular la estructura básica de los proyectos seleccionados (fin, propósito, componentes y actividades con sus respectivas narrativas, indicadores, medios de verificación y supuestos).

III. Identidad institucional

La consulta realizada sobre la misión, visión y principios de la UCA proporcionó dos insumos importantes: (1) la comunidad universitaria conoce y valora positivamente los postulados institucionales, y (2) la comunidad universitaria desea que la identidad institucional se comunique de una forma abreviada y concisa.

Teniendo estos dos elementos en consideración, se procedió a revisar y ajustar el texto de la misión, la visión y los principios. Una mayor explicación de su contenido se presenta a continuación.

3.1 Misión



Somos una universidad de inspiración cristiana al servicio del pueblo salvadoreño y centroamericano, que impulsa universitariamente la construcción de una sociedad basada en la justicia social, el Estado de derecho, el desarrollo humano y la sustentabilidad ambiental, a través de la proyección social, la investigación, la docencia y la gestión institucional, realizadas con excelencia y visión humanista.

Esta misión refleja la esencia de la UCA, al plantear que su misión universitaria está al servicio de la sociedad, por lo que, cumple una función histórica. Desde su fundación en 1965, la UCA ha promovido un concepto integral e inclusivo de desarrollo, el cual se centra en posibilitar el acceso a un disfrute real de los derechos fundamentales y económicos, sociales y culturales de la persona.

La misión de la UCA es servir a todas las personas y poner el quehacer universitario al servicio de los demás, especialmente de los más desfavorecidos. Es decir, la UCA tiene una misión de servicio.

La forma específica con que la Universidad debe ponerse al servicio inmediato de todos es dirigiendo su atención, sus esfuerzos y su funcionamiento universitario de aquellas estructuras que condicionan para bien o para mal la vida de todos los ciudadanos¹. Esto implica analizar críticamente las estructuras vigentes y contribuir universitariamente a la denuncia y erradicación de las injusticias, y a la construcción de un modelo para que el desarrollo del país sea integral, inclusivo y sostenible.

En síntesis, la UCA –en su servicio a la sociedad– orienta y promueve a que la comunidad universitaria (personal académico, de proyección social, administrativo y de servicios, y estudiantes) se esfuerce por ser lo que debe ser, lo que implica realizar una tarea crítica y creadora, sin la que no hay formación ni labor universitaria². En este sentido, la UCA promueve la formación de profesionales competentes y comprometidos con la justicia social y la democracia.

1 Ellacuría, Ignacio. El discurso de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas en la firma del contrato con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Washington, el 27 de octubre de 1970. Escritos universitarios. UCA, Editores, El Salvador 199, pág. 20-22.

2 Ibid, pág. 23-24



3.2 Visión



Una universidad caracterizada por su incidencia en el cambio social, por un modelo educativo que forma profesionales competentes y comprometidos con el bien común, y por su oferta académica actualizada y de calidad. La UCA se destaca por realizar investigaciones científicas para la búsqueda de soluciones efectivas, humanas y sostenibles a los problemas nacionales y regionales. La UCA se distingue por su innovación, el sentido de comunidad, la participación, las alianzas nacionales e internacionales y por la coherencia entre su identidad y su actuar institucional.

La UCA parte de su propia estructura ética para ser una universidad que responde a las necesidades que, en cada época, le presenta el país. Esto condiciona su actividad entera y, en concreto, (a) su dirección y organización interna; (b) su investigación y su enseñanza; y (c) su proyección social.

Solo con competencia técnica se puede empezar a resolver las múltiples necesidades del país, y solo con compromiso político se puede empezar a vencer la injusticia. La UCA no puede disociar ambos aspectos o quedarse con uno solo de ellos. En la Universidad, compromiso político sin ingente esfuerzo intelectual por saber de verdad, es demagogia.

Por otro lado, un puro saber por saber, un cultivo de saberes que sean evasión de lo que efectivamente ha de hacerse, es no solo una capitulación y una negación de la realidad histórica de la Universidad, sino una claudicación moral³.

La UCA no puede llegar a ser lo que quiere sin una conjunción de competencia técnica y compromiso político. “Ambos puntos exigen un gran esfuerzo y sacrificio. No tiene vocación universitaria quien no tiene la capacidad y el deseo de alcanzar una gran competencia teórica y técnica y un claro compromiso político”⁴.

Con esta visión es que adquiere particular importancia el desarrollo de investigaciones multidisciplinarias e interinstitucionales orientadas especialmente al logro de la justicia social, el Estado de derecho y el bien común de las presentes y futuras generaciones.

3.3 Principios

**Inspiración cristiana
y martirial**

**Derechos humanos y
dignidad humana**

**Democracia,
participación, diálogo
y cooperación**

**Cuido y defensa de la
casa común**

**Ética y
transparencia**

Excelencia

3.3.1 Inspiración cristiana y martirial

El carácter cristiano de la UCA no consiste en dependencia legal alguna de cualquier autoridad eclesiástica, ni en la obligatoriedad de creencias religiosas ni en el control dogmático de las enseñanzas

3 Ellacuría, Ignacio: “Escritos Universitarios”, UCA Editores, 1999, pág. 100.

4 Ibid, pág. 100

impartidas. En definitiva, no implica ninguna medida coaccionante de la libertad no solo de cada persona, sino de la libertad de cátedra y de la autonomía universitaria⁵.

La inspiración cristiana y martirial consiste en animar el sentido de la acción, para que la injusticia vaya siendo vencida paulatinamente por el desarrollo y la perfección de la persona con todos sus derechos y deberes. “Hay así una gran confluencia entre lo que históricamente requiere la situación del país y lo que teológicamente puede aportar la inspiración cristiana, que despierta, además, un ideal de entrega a los demás y de superación del egoísmo”⁶.

La inspiración cristiana y martirial es querer servir más que ser servido; rechazar las desigualdades injustas; afirmar el valor trascendente de la vida humana, y, por lo tanto, despertar una mayor esperanza en quienes quieren construir una sociedad más justa.

3.3.2 Derechos humanos y dignidad humana

La libertad, la justicia y la paz tienen por base el reconocimiento de la dignidad y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana (Declaración Universal de los Derechos Humanos⁷). Esta Declaración proclama que todos los seres humanos, por el hecho de serlo, tienen el intrínseco derecho a vivir dignamente, sin miedo, sin violencia, con pleno derecho a pensar, a opinar y a crear.

Toda persona tiene derecho a que se respete su integridad física, psíquica y moral. Consiguientemente, la cooperación entre las diferentes instancias que conforman la UCA es fundamental para promover este derecho al interior de la Universidad. Asimismo, la cooperación con diferentes actores a nivel nacional e internacional es una acción positiva para velar que el Estado garantice este derecho en toda circunstancia y para que sus funcionarios y autoridades lo respeten, sin excepciones de ninguna naturaleza.

5 Ibid, pág. 101

6 Ibid, pág. 102

7 ONU (1948) La Declaración Universal de Derechos Humanos | Naciones Unidas

El derecho a la integridad personal es un derecho fundamental de carácter inderogable, sin cuyo aseguramiento no se puede hablar de vida digna.



3.3.3 Democracia, participación, diálogo y cooperación

La democracia se consolida mediante la promoción de los derechos humanos y la participación de los ciudadanos y la sociedad civil en las decisiones que afectan su vida.

Las mujeres y los hombres tienen los mismos derechos y todas las personas están libres de discriminación. El diálogo colaborativo y la participación inclusiva ayudan a que nadie se quede atrás.

La UCA promueve —a su interior— un conjunto de principios y normativas que conducen a una mayor participación, transparencia y acceso a información sobre la gestión de la Universidad.

Estas disposiciones son clave para que los estudiantes y el personal de la UCA puedan expresar sus necesidades y preocupaciones ante las autoridades universitarias de una forma oportuna, propositiva y constructiva. En pocas palabras, la participación, el diálogo y la cooperación son fundamentales para crear un entorno que respeta la libertad de expresión y defiende los derechos de todos los miembros de la comunidad universitaria.

3.3.4 Cuido y defensa de la casa común

La carta encíclica papal⁸ *Laudato si'* (Alabado seas, mi Señor) aborda el cuidado de la casa común y deja en claro el vínculo entre la ética ecológica y una vida de fe. La carta pretende abrir un diálogo con todos sobre la necesidad de respetar a “nuestra madre tierra, la cual nos sustenta, y gobierna”, así como mirar estas crisis de manera integral.

“No hay dos crisis separadas, una ambiental y otra social, sino una sola y compleja crisis socio-ambiental. Las líneas para la solución requieren una aproximación integral para combatir la pobreza, para devolver la dignidad a los excluidos y simultáneamente para cuidar la naturaleza”, nos explica el papa Francisco en su encíclica. “La misma lógica que dificulta tomar decisiones drásticas para invertir la tendencia al calentamiento global es la que no permite cumplir con el objetivo de erradicar la pobreza. Necesitamos una reacción global más responsable, que implica encarar al mismo tiempo la reducción de la contaminación y el desarrollo de los países y regiones pobres”, sostiene la *Laudato si'*.

La clave está en fomentar una relación más viable, ética y sostenible entre el crecimiento económico, la familia humana, la biodiversidad y los sistemas naturales que sustentan la vida. De lo que se trata es de generar un compromiso de vivir en armonía con el bienestar de los demás y de los sistemas naturales.

Lo que se requiere es un nuevo diálogo sobre **el modo en que estamos construyendo nuestro futuro**. Lo que se necesita es una conversación y acción que nos una a todos, porque el desafío ambiental que vivimos, y sus raíces humanas, nos interesan y nos impactan a todos.

8 *Laudato si'* (24 de mayo de 2015) | Francisco (vatican.va)

3.3.5 Ética y transparencia

Lo esencial es asegurar que todo el personal de la UCA desempeñe sus funciones de manera compatible con el más alto grado de integridad y transparencia.

También es preciso ofrecer un entorno confidencial y seguro en el que todos los miembros de la comunidad universitaria puedan consultar libremente cuestiones éticas e interponer denuncias sobre posibles abusos o faltas de conducta.

Al respecto, es esencial que la actuación institucional sea imparcial, confidencial y profesional. En tal sentido, es clave que el personal y los estudiantes de la UCA cooperen en testificar y facilitar pruebas y evidencias cuando una circunstancia lo amerite.

Adicionalmente, la UCA se esfuerza por responder a las expectativas racionales de los estudiantes, los padres de familia y los empleados. Hoy día, las organizaciones afrontan una mayor vigilancia por parte de los ciudadanos y medios de comunicación. Este aspecto es importante porque la mejor forma de transparentar la gestión de la UCA es promoviendo la participación de la comunidad universitaria, facilitando el acceso a información y rindiendo cuentas de la gestión de la Universidad a la sociedad.

3.3.6 Excelencia

La excelencia se refiere a contar con (1) personal académico, administrativo y de proyección social más capacitado y comprometido con la misión de la UCA, (2) una universidad con una efectiva articulación con la sociedad para servirla mejor, (3) un modelo de enseñanza y una oferta académica que responden a las necesidades de la sociedad del siglo XXI y a las demandas de los estudiantes, y (4) profesionales preparados con la mayor calidad técnica posible, competentes y éticos. La excelencia supone el trabajo esforzado y bien hecho fruto del perfeccionamiento intelectual y la búsqueda del bien mayor y más universal.

La UCA está comprometida con la excelencia en todo su quehacer universitario. Uno de los mayores esfuerzos para lograr la excelencia académica es a través de la progresiva actualización de los

programas de pregrado y posgrado, así como en la formación del equipo docente, la promoción de la investigación y la inversión en laboratorios, medios tecnológicos y el campus.

Los rápidos cambios tecnológicos y globales exigen un mayor diálogo con la sociedad y el sector empleador, a fin de adecuar la oferta académica a la demanda del mercado laboral y a las necesidades de la sociedad salvadoreña.

La transformación digital es un proceso que exige nuevos métodos de enseñanza y gestión universitaria. Adquiere, entonces, relevancia las alianzas con instituciones académicas a nivel nacional e internacional para posibilitar la transferencia de conocimiento, el intercambio de experiencias y la formación continua del personal y los estudiantes.

La educación de la UCA aspira a desarrollar mujeres y hombres conscientes, competentes, compasivos y comprometidos para desenvolverse en un mundo cada vez más cambiante y en un país con enormes desequilibrios sociales, económicos y territoriales.

IV. Estructura programática del PEI

4.1 Propósito del Plan

El Plan Estratégico de la UCA 2021-2025 tiene como propósito:



Fortalecer las capacidades universitarias y generar sinergias, a nivel interno y externo, para potenciar la investigación, la docencia, la proyección social y la gestión institucional con el fin de incidir efectivamente en el cambio de la sociedad salvadoreña y centroamericana hacia el desarrollo integral, inclusivo y sostenible, de acuerdo a la misión de la UCA.

4.2 Características del Plan

Este Plan se caracteriza por ser (1) coherente, (2) incluyente, (3) confiable, (4) focalizado, y (5) medible.

1. Coherente porque se enmarca y responde a la visión y misión de la UCA, y ha armonizado los planteamientos, insumos y propuestas de las diferentes instancias de la Universidad.

2. Incluyente porque ha sido elaborado de forma participativa. Todos los sectores de la comunidad universitaria han dado insumos valiosos. Se realizaron más de 55 talleres virtuales, 12 jornadas de seguimiento y retroalimentación con los niveles gerenciales de la Universidad y consultas a colaboradores de la UCA.

3. Confiable porque todas las secciones del PEI han sido construidas por grupos multidisciplinarios de trabajo y gracias a los aportes del personal, estudiantes y profesionales amigos de la UCA. Por tanto, el proceso de elaboración del Plan conduce a su apropiación por parte de la comunidad universitaria, particularmente en lo referente a su contenido y alcance.

4. Focalizado porque prioriza y concentra el accionar de la UCA en seis grandes apuestas u objetivos estratégicos bajo el principio de Pareto⁹. Estas grandes apuestas se operativizan en seis proyectos estratégicos, los cuales están llamados a concentrar el mayor porcentaje de los resultados y metas del quehacer universitario entre 2021-2025.

5. Medible porque los seis proyectos estratégicos han sido elaborados con la metodología del marco lógico, lo cual ha establecido los indicadores del propósito, componentes y principales actividades de cada uno de los proyectos, facilitando de esta manera su monitoreo y evaluación.

4.3 Áreas programáticas

El PEI está conformado por seis áreas programáticas, las cuales fueron definidas por los grupos multidisciplinarios de trabajo y aprobadas oportunamente por las autoridades universitarias. Un punto relevante es que cada área programática se expresa posteriormente en las grandes apuestas u objetivos estratégicos de la UCA entre 2021-2025.

9 El principio de Pareto consiste en concentrar la atención y acción en los “pocos críticos o vitales”, los cuales representan un bajo porcentaje de las disposiciones, normativas y/o gestiones, pero que son las que más inciden en los resultados y el éxito de la organización.



Modelo
educativo



Oferta
académica



Investigación
e innovación



Proyección
social



Comunidad
universitaria



Gestión
institucional

4.4 Grandes apuestas u objetivos estratégicos

Apuesta 1: Consolidar nuestro modelo educativo y su gestión, garantizando la excelencia humana y profesional, en coherencia con la misión y los principios de la UCA.

Apuesta 2: Innovar la oferta de programas académicos, en distintas modalidades educativas, en función de las necesidades presentes y futuras del país y en el marco de las revoluciones tecnológicas y la internacionalización.

Apuesta 3: Aumentar la producción investigativa y de conocimiento, su transferencia y difusión, ampliando su relevancia en el quehacer universitario, posibilitando la innovación y la incidencia en el desarrollo humano, científico y técnico del país.

Apuesta 4: Fortalecer la capacidad de la UCA de incidir en la realidad, proponiendo políticas públicas y soluciones a las problemáticas nacionales y regionales que más afectan a la población.

Apuesta 5: Promover y garantizar una comunidad universitaria segura, saludable e inclusiva, que propicie la participación activa de todos sus miembros con base en los valores democráticos y el respeto a la dignidad humana.

Apuesta 6: Implementar un modelo de gestión centrado en las personas y orientado a resultados, que propicie el desarrollo institucional y la sustentabilidad.

4.5 Enfoque de proyectos

Este PEI se ha elaborado sobre la experiencia de planificación de la UCA en las últimas décadas y del abrupto cambio cualitativo (de lo

presencial a lo virtual) que se ha producido a partir de los efectos de la pandemia de covid-19.

En tal sentido y en vista de la incertidumbre existente en el campo sanitario, económico e institucional, se decidió adoptar el “enfoque de proyectos” porque es una manera efectiva, gerencial y flexible de conducir la Universidad.

Planificar y coordinar el quehacer de la UCA con el “enfoque de proyectos” permitirá administrar con base a prioridades y resultados, así como armonizar los objetivos estratégicos con los recursos disponibles. En tal sentido, la UCA focalizará su accionar en seis proyectos entre 2021-2025, lo que facilitará el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje de la ejecución del PEI.

El “enfoque de proyectos” permite aprovechar las oportunidades que brinda el entorno (a partir de las fortalezas de la UCA) y gestionar adecuadamente sus debilidades y reducir las amenazas.

Este enfoque y la metodología del marco lógico han permitido identificar un conjunto de riesgos, actividad relevante porque vivimos una época de vaivenes constantes y acelerados que pueden afectar tanto el logro de la visión como el propósito de este Plan y, que la UCA deberá enfrentar con rapidez y éxito.

Adicionalmente, la planificación basada en el “enfoque de proyectos” contribuye y facilita la puesta en marcha de lo siguiente:

- i. La administración por objetivos y resultados, haciendo que el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje se vuelvan indispensables para la gestión del PEI y la toma de decisiones institucionales.
- ii. El fortalecimiento de las capacidades técnicas, administrativas, tecnológicas y comunicacionales de la UCA, lo cual es esencial para adecuar el quehacer universitario a las exigencias de la sociedad y los estudiantes.
- iii. La generación de sinergias y alianzas con diferentes actores territoriales, nacionales e internacionales, lo que es un elemento sustantivo para mitigar los riesgos identificados durante la elaboración del PEI.

4.6 Áreas programáticas, estrategias y proyectos

La estructura programática del PEI se expresa en seis áreas programáticas, sus respectivas estrategias y sus correspondientes proyectos (ver Cuadro No. 1).

Estrategias del área programática 1: Modelo educativo

1. Actualizar permanentemente el modelo educativo a través de un proceso participativo con herramientas y metodologías que den soporte al modelo.
2. Promover la apropiación del modelo en la comunidad universitaria.
3. Implementar un sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación de la implementación del modelo educativo.



Estrategias del área programática 2: Oferta académica

1. Actualizar la oferta académica para responder al modelo educativo UCA, a estándares de calidad internacionales, a las demandas de habilidades y competencias de los estudiantes, del desarrollo humano sostenible y del mercado laboral nacional e internacional.

2. Desarrollar habilidades y competencias digitales, interculturales y habilidades blandas en los futuros profesionales.
3. Autoevaluar carreras con pares externos y acreditarlas internacionalmente
4. Iniciar el proceso de internacionalización de la oferta académica generando sinergias interinstitucionales nacionales, regionales e internacionales, particularmente con la red de universidades jesuitas.



Estrategias del área programática 3: Investigación e innovación

1. Mejorar y potenciar las competencias en el cuerpo académico para la investigación, estimular la producción científica y contar con las condiciones institucionales, la infraestructura y equipamiento necesario para la investigación, el desarrollo de innovación y tecnología.
2. Fortalecer la comunicación científica, académica y social para difundir, divulgar y publicar con calidad el conocimiento producido por la UCA, el cual es accesible a la sociedad.
3. Transferir de forma sistemática el conocimiento, la tecnología y los servicios que produce la UCA al sector productivo, sociedad

civil e instituciones públicas, respondiendo a las demandas, necesidades y problemáticas de estos sectores.

Estrategias del área programática 4: Proyección Social

1. Fortalecer las capacidades para el monitoreo, análisis y difusión de la realidad nacional y sus desafíos relacionados con la democracia, los derechos humanos y el desarrollo humano sostenible.
2. Coordinar y generar sinergias con diferentes actores –internos y externos– en función de las necesidades de la transformación social del país y de la misión de la UCA.
3. Contribuir, junto con otros actores, a la formación de una conciencia crítica colectiva.

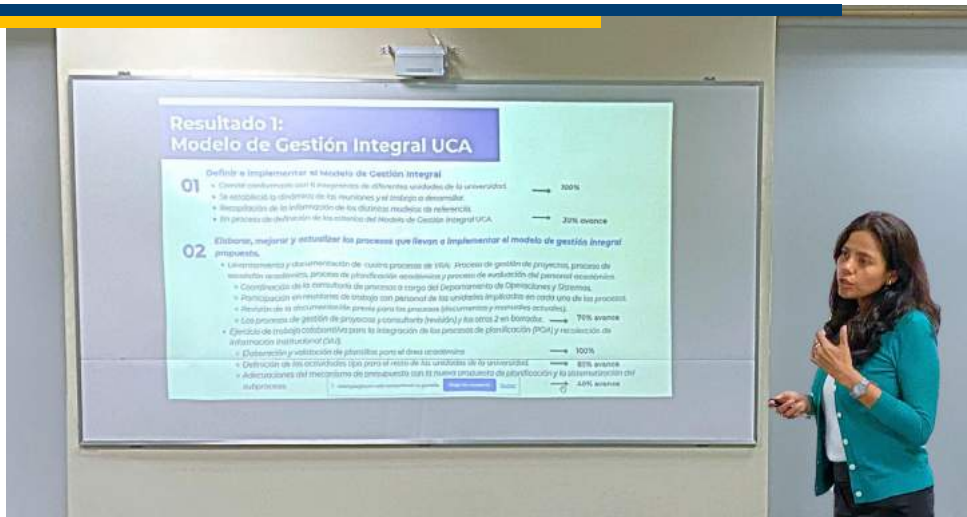
Estrategias del área programática 5: Comunidad universitaria

1. Contar con un equipo de trabajo articulado que fomente la salud integral desde un enfoque de prevención que mejore la calidad de vida basada en el bienestar físico, psicológico y social de la comunidad universitaria.
2. Proponer la creación de una instancia que promueva la cultura de seguridad y la convivencia universitaria basada en el cuidado y el respeto a la dignidad humana.
3. Fortalecer la cultura y los espacios de participación y toma de decisiones.
4. Fortalecer el enfoque de derechos, de género, atención a la diversidad, inclusión e interculturalidad.

Estrategias del área programática 6: Gestión institucional

1. Definir e implementar mejoras al modelo de gestión institucional con el objetivo de alcanzar las metas establecidas.
2. Definir y desarrollar estrategias de transformación digital en la Universidad (definir la gobernanza digital, actualizar e integrar los sistemas informáticos, realizar el diagnóstico de la infraestructura de TI e implementar la Política de gestión de información física y digital).

3. Definir y socializar la agenda de sostenibilidad de la universidad en coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (definir e implementar la política integral de sostenibilidad ambiental del campus, y definir e implementar un plan de sostenibilidad y desarrollo financiero).



Este conjunto de 20 estrategias se operativizará a través de un portafolio de seis proyectos estratégicos que se enuncian a continuación: (ver Cuadro No. 1).

- i. Consolidando el modelo educativo de la UCA y mejorando la calidad de la formación académica, profesional y continua.
- ii. Innovando e internacionalizando la oferta académica UCA.
- iii. Incrementando la producción, la calidad de la investigación científica, tecnológica y de innovación, la transferencia y difusión del conocimiento.
- iv. Apuesta universitaria por la democracia y la justicia social.
- v. Promoviendo una comunidad universitaria participativa, segura y saludable.
- vi. Modelo de gestión integral UCA.

Es importante mencionar que estos aspectos podrían ser ajustados o depurados con la implementación de la herramienta de gestión de proyectos.

Cuadro No. 1: Síntesis de grandes apuestas, estrategias y proyectos

GRANDES APUESTAS	ESTRATEGIAS	NOMBRE DEL PROYECTO	PROPÓSITO (el resultado alcanzado cuando el proyecto ha sido ejecutado)
1. Consolidar nuestro modelo educativo y su gestión, garantizando la excelencia humana y profesional, en coherencia con la misión y los principios de la UCA.	Actualizar permanentemente el modelo educativo a través de un proceso participativo (con base en las competencias y demandas requeridas en el siglo XXI) con herramientas y metodologías que den soporte al modelo. Promover la apropiación del modelo en la comunidad universitaria. Implementar un sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación de la implementación del modelo educativo.	Consolidando el modelo educativo de la UCA y mejorando la calidad de la formación académica, profesional y continua.	Una práctica educativa que fomenta la formación profesional y humana de personas creativas y competentes en su campo; conscientes y comprometidas con la búsqueda de soluciones para la transformación de la realidad nacional e internacional, priorizando a las mayorías más necesitadas, con base en los principios y valores que fundamentan la Misión de la UCA.
2. Innovar la oferta de programas académicos, en distintas modalidades educativas, en función de las necesidades presentes y futuras del país y en el marco de las revoluciones tecnológicas y la internacionalización.	Actualizar la oferta académica para responder al modelo educativo UCA, a estándares de calidad internacionales, a las demandas de habilidades y competencias de los estudiantes, del desarrollo humano sostenible y del mercado laboral nacional e internacional. Desarrollar habilidades y competencias digitales, interculturales y habilidades blandas en los futuros profesionales. Autoevaluar carreras con pares externos y acreditarlas internacionalmente. Iniciar el proceso de internacionalización de la oferta académica generando sinergias interinstitucionales nacionales, regionales e internacionales, particularmente con la red de universidades jesuitas.	Innovando e internacionalizando la oferta académica UCA.	Oferta académica renovada que responde al modelo educativo UCA, a estándares de calidad internacionales, a las demandas de habilidades y competencias de los estudiantes, del desarrollo humano sostenible y del mercado laboral nacional e internacional.

GRANDES APUESTAS	ESTRATEGIAS	NOMBRE DEL PROYECTO	PROPÓSITO (el resultado alcanzado cuando el proyecto ha sido ejecutado)
3. Aumentar la producción investigativa y de conocimiento, su transferencia y difusión, ampliando su relevancia en el quehacer universitario, posibilitando la innovación y la incidencia en el desarrollo humano, científico y técnico del país.	Mejorar y potenciar las competencias en el cuerpo académico para la investigación, estimular la producción científica y contar con las condiciones institucionales, la infraestructura y equipamiento necesario para la investigación, el desarrollo de innovación y tecnología. Fortalecer la comunicación científica, académica y social para difundir, divulgar y publicar con calidad el conocimiento producido por la UCA, el cual es accesible a la sociedad. Transferir de forma sistemática el conocimiento, la tecnología y los servicios que produce la UCA al sector productivo, sociedad civil e instituciones públicas, respondiendo a las demandas, necesidades y problemáticas de estos sectores.	Incrementando la producción, la calidad de la investigación científica, tecnológica y de innovación, la transferencia y difusión del conocimiento.	La producción de investigaciones, su difusión y transferencia es facilitada, regulada e incrementada en la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.
4. Fortalecer la capacidad de la UCA de incidir en la realidad, proponiendo políticas públicas y soluciones a las problemáticas nacionales y regionales que más afectan a la población.	Fortalecer las capacidades para el monitoreo, análisis y difusión de la realidad nacional y sus desafíos relacionados con la democracia, los derechos humanos y el desarrollo humano sostenible. Coordinar y generar sinergias con diferentes actores – internos y externos – en función de las necesidades de la transformación social del país y de la misión de la UCA. Contribuir, junto con otros actores, a la formación de una conciencia crítica colectiva.	Apuesta universitaria por la democracia y la justicia social.	La UCA fomenta y promueve el pensamiento crítico entre las poblaciones a las que llega, y junto con actores sociales incide en la construcción e implementación de una agenda nacional inclusiva y democrática.

GRANDES APUESTAS	ESTRATEGIAS	NOMBRE DEL PROYECTO	PROPÓSITO (el resultado alcanzado cuando el proyecto ha sido ejecutado)
5. Promover y garantizar una comunidad universitaria segura, saludable e inclusiva, que propicie la participación activa de todos sus miembros con base en los valores democráticos y el respeto a la dignidad humana.	Contar con un equipo de trabajo articulado que fomente la salud integral desde un enfoque de prevención que mejore la calidad de vida basada en el bienestar físico, psicológico y social de la comunidad universitaria. Proponer la creación de una instancia que promueva la cultura de seguridad y la convivencia universitaria basada en el cuidado y el respeto a la dignidad humana. Fortalecer la cultura y los espacios de participación y toma de decisiones. Fortalecer el enfoque de derechos, de género, atención a la diversidad, inclusión e interculturalidad.	Promoviendo una comunidad universitaria participativa, segura y saludable.	La UCA cuenta con una institucionalidad actualizada, documentada y vinculada entre sí, que transversaliza el enfoque de derechos, para fortalecer una convivencia universitaria segura, saludable y participativa.
6. Implementar un modelo de gestión centrado en las personas y orientado a resultados, que propicie el desarrollo institucional y la sustentabilidad.	Definir e implementar mejoras al modelo de gestión institucional con el objetivo de alcanzar las metas establecidas. Definir y desarrollar estrategias de transformación digital en la Universidad (definir la gobernanza digital, actualizar e integrar los sistemas informáticos, realizar el diagnóstico de la infraestructura de TI e implementar la Política de gestión de información física y digital). Definir y socializar la agenda de sostenibilidad de la universidad en coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (definir e implementar la política integral de sostenibilidad ambiental del campus, y definir e implementar un plan de sostenibilidad y desarrollo financiero).	Modelo de gestión integral UCA.	Se han implementado mejoras al modelo de gestión institucional, logrando un funcionamiento integrado y sistematizado que permite información para la toma de decisiones, con sostenibilidad económica, ambiental y que promueve el desarrollo del talento humano y la mejora continua.



V. Pautas para poner en marcha el PEI 2021-2025

La implementación del PEI requiere de cinco pasos básicos.

- (1) Difundir y favorecer la apropiación del PEI por parte de la comunidad universitaria.
- (2) Completar la formulación de los seis proyectos estratégicos a la mayor brevedad posible (especificando las metas 2021-2025, las unidades responsables a nivel de cada proyecto, el presupuesto y el cronograma de actividades).
- (3) Describir el perfil profesional requerido para la coordinación técnica de cada uno de los seis proyectos estratégicos.
- (4) Continuar usando los mismos formatos y procedimientos para la programación de actividades regulares (habría que modificarlos en función del desarrollo del nuevo modelo de gestión institucional).
- (5) Al formular los proyectos estratégicos, se sugiere que las principales actividades de sus respectivos componentes sean

retomadas o consideradas dentro del Plan Operativo Anual (POA) de las instancias de la UCA vinculadas directamente con su ejecución.

La implementación del PEI también requiere que se designen a autoridades jerárquicas de primer nivel, la responsabilidad institucional de cada uno de los proyectos estratégicos. Asimismo, se sugiere nombrar un director técnico por cada proyecto y un coordinador operativo por cada uno de los componentes de los proyectos.

Por otra parte, la elaboración del PEI bajo el “enfoque de proyectos” exige el diseño e implementación de un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje (ME&A) para asegurar el éxito del Plan.

El punto de partida del ME&A debería ser el seguimiento del PEI 2016-2020 que realiza la Unidad de Planificación y Gestión por Procesos. En este sentido, se sugiere que el sistema de ME&A retome la programación y el seguimiento que se le da a las Líneas Acción Estratégica del Plan 2016-2020 y de los correspondientes planes operativos anuales.

Adicionalmente y para gerenciar el PEI 2021-2025, convendría designar a los directores técnicos de los seis proyectos estratégicos antes de completar la formulación de los seis proyectos estratégicos, así como a los coordinadores operativos de los componentes de cada uno de los proyectos. Este paso es esencial para estimular el trabajo en equipo y armonizar las actividades cotidianas de la institución con las de los seis proyectos estratégicos.

En vista de que la UCA desarrollará próximamente un nuevo modelo de gestión, es conveniente prestarles la atención debida, oportuna y continua a las siguientes áreas de atención gerencial: (1) la conducción del funcionamiento diario de la UCA, (2) la implantación del PEI 2021-2025 y (3) la ejecución de un plan de riesgos.

Estas tres áreas de atención gerencial requieren de grupos o circuitos de trabajo para que la toma de decisiones y la gestión institucional permitan (1) cumplir con las actividades cotidianas y la prestación de servicios de la UCA a los diferentes tipos de usuarios, (2) ejecutar el PEI 2021-2025 bajo el “enfoque de proyectos” y (3) llevar a cabo las acciones requeridas para prevenir y mitigar los riesgos que se han identificado y que podrían limitar u obstaculizar el logro de los objetivos del PEI.



Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas







Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas

Plan Estratégico Institucional UCA

2021 2025

